

**TRANSFORMASI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM  
DALAM MENINGKATKAN DAYA SAING  
(Studi Kasus di Lembaga Pendidikan Islam al-Munawar Tulungagung)  
Oleh: Muh. Nurul Huda**

**Abstrak:** Tantangan persaingan pendidikan yang dihadapi oleh LPI al-Munawar meliputi tantangan dalam delapan standar pendidikan. Tantangan tersebut pada dasarnya merupakan tuntutan bagi LPI al-Munawar supaya meningkatkan kualitasnya dalam delapan standar tersebut. Strategi lembaga pendidikan Islam al-Munawar dalam menghadapi tantangan persaingan pendidikan dimulai dari perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi yang tepat, terarah dan transparan. Disamping itu, pelaksanaannya memakai strategi *normative re educative*.

**Kata kunci:** Transformasi, Daya Saing

## A. Pendahuluan

Pendidikan bertugas memberikan situasi-situasi dan program tertentu untuk tercapainya pelestarian kedua nilai tersebut, orientasi ini memfokuskan pendidikan sebagai alat untuk tercapainya *agent of concervation* dengan mempertahankan nilai-nilai yang baik, yang keabadiannya telah teruji dalam sejarah umat manusia, dan di sisi lain sekaligus sebagai *agent of change*, yang mana menyikapi nilai-nilai yang ada pada suatu masyarakat yang mengalami perubahan dan pergeseran dengan nilai-nilai lain. Perubahan dan pergeseran nilai masyarakat, menurut Amien Rais M, sebagaimana dikutip Mujib, dapat diklasifikasikan menjadi tiga bagian yaitu: *pertama, konservatif*, mengarah pada pelestarian nilai-nilai lama yang sudah mapan, sungguh pun nilai itu irasional; *kedua, radikal revolusioner*, mengarah pada pencabutan semua nilai sampai akar-akarnya, karena pelestarian nilai lama itu mengakibatkan stagnasi sosial, iptek, dan lainnya, sehingga klasifikasi ini cenderung pada "*chance for sake change*", yakni mengubah asal mengubah; *ketiga, reformis*, mengarah pada perpaduan antara konservatif dan radikal-revolusioner, yakni perubahan dan pergeseran nilai dengan perlahan-lahan sesuai tuntutan Rasulullah SAW.<sup>1</sup> Untuk memaksimalkan tugas pendidikan tersebut, salah satunya adalah lewat lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan Islam juga tidak luput dari "hukum" dan tuntutan perubahan tersebut. Terlebih ketika dunia pendidikan memasuki era globalisasi seperti saat ini, maka lembaga pendidikan dihadapkan pada tantangan dan yang semakin keras yang menuntut.<sup>2</sup>

kemampuan dan kemauan untuk menjawabnya. Jika lembaga pendidikan Islam mampu merespon irama perubahan -melalui inovasi-inovasi cerdas dan kreatifnya- maka peluang untuk "*survive*" akan sangat besar, namun jika lembaga pendidikan Islam tidak mampu atau lambat merespon dinamika perubahan, maka cepat atau lambat lembaga pendidikan Islam akan tertinggal dan otomatis ditinggalkan masyarakat. Organisasi (lembaga pendidikan) saat ini menghadapi perubahan yang amat cepat, seperti perubahan politik, ekonomi, teknologi, sosial, perubahan bisnis, dan lain-lain. Dalam konteks organisasi (lembaga pendidikan) yang terus berubah, maka bisa saja terjadi pengetahuan hari ini yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah organisasi saat ini akan usang atau bahkan mungkin bisa menjadi masalah pada masa mendatang. Perubahan-perubahan itu menuntut agar pengelolaan organisasi dilakukan dengan

---

<sup>1</sup> Abdul Mujib, Jusuf Mudzakir, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kencana, 2006), 135-136.

<sup>2</sup> Mastuhu, *Menata ulang Pemikiran Sistem Pendidikan Nasional dalam abad 21*, (Yogyakarta: Safiria Insania Press, 2003), 9-31. Sementara Sementara Robbins, mengidentifikasi beberapa faktor yang menstimulasi terjadinya perubahan dalam konteks organisasi secara umum, yakni; sifat angkatan kerja yang berubah, teknologi, kejutan-kejutan ekonomi, tren sosial yang berubah, politik dunia baru dan sifat persaingan yang berubah, Lihat dalam Winardi, *Manajemen Perubahan*, (Jakarta: Kencana, 2005), 6

cara-cara yang baru sehingga tujuan organisasi lebih efektif dalam lingkungan yang terus berubah. Ide-ide tentang perubahan terus bergulir baik dalam kehidupan personal maupun sosial. Perubahan adalah satu yang alami, namun dalam konteks tertentu perubahan menjadi suatu yang niscaya yang perlu direncanakan dan didesain secara matang. Hal itu terjadi karena adanya tuntutan-tuntutan perubahan. Tuntutan perubahan bisa datang dari dalam organisasi ataupun dari luar organisasi. Tuntutan itu dialami oleh siapapun, organisasi apapun, termasuk lembaga-lembaga pendidikan Islam. Perubahan organisasi diawali dengan keadaan organisasi lama, kemudian terjadi kejenuhan yang menyebabkan kebekuan. Adanya keinginan untuk tetap survive, kemudian mendorong untuk mengadakan perubahan.<sup>3</sup>Dengan demikian maka perubahan organisasi merupakan jawaban atas tuntutan *surviveability* organisasi. Termasuk di dalamnya adalah lembaga pendidikan Islam al-Munawar. Lembaga pendidikan ini merupakan lembaga pendidikan Islam yang transformatif atau dalam sebutan lainnya adalah lembaga yang peka terhadap perubahan. Lembaga pendidikan Islam al- Munawar ini terus menerus melakukan transformasi untuk meningkatkan mutunya serta keunggulannya dalam rangka meningkatkan daya saingnya. Fenomena inilah yang menarik bagi peneliti untuk meneliti mengenai transformasi lembaga pendidikan Islam al-Munawar dalam sebuah karya yang berjudul “Transformasi lembaga pendidikan Islam dalam meningkatkan daya saing: Studi kasus di lembaga pendidikan Islam al-Munawar”.

## RUMUSAN MASALAH

Rumusan masalah dalam penelitian ini meliputi:

1. Bagaimana tantangan persaingan yang dihadapi Lembaga Pendidikan Islam al-Munawar?
2. Bagaimana strategi transformasi Lembaga Pendidikan Islam al-Munawar dalam menghadapi tantangan persaingan tersebut?

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif *fenomenologik naturalistic* (paradigma alamiah) dengan sumber data meliputi manusia(*human*) yang berfungsi sebagai subjek atau informan kunci (*key informant*) yang di dapat dengan cara *snowball sampling* untuk *soft data* sekaligus sebagai data primer dan sumber data bukan manusia berupa dokumen yang relevan dengan fokus penelitian, seperti gambar, foto, catatan atau tulisan yang ada kaitannya dengan fokus penelitian untuk *hard data* (data keras) sekaligus sebagai data sekunder. Baik data primer

---

<sup>3</sup> Husain Usman, *Manajemen, Teori Praktek dan Riset pendidikan*, (Jakarta Bumi Aksara, 2006), 216.

ataupun sekunder didapat dengan tehnik:

1. wawancara mendalam (*indepth interview*);
2. observasi partisipatif (*partisipant observation*); dan
3. studi dokumentasi (*study document*).

Untuk selanjutnya data yang sudah diperoleh akan di analisis dengan tehnik:

1. reduksi data (*data reduction*), yaitu menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisir data;
2. penyajian data (*data displays*), yaitu: menemukan pola-pola hubungan yang bermakna serta memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan; dan
3. penarikan kesimpulan/verifikasi (*conclusion drawing/veriffication*), yaitu: rnembuat Pola makna tentang peristiwa-peristiwa yang terjadi.

## B. PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN

### 1. Tantangan Persaingan Pendidikan yang Dihadapi LPI al-Munawar

Berdasarkan data di atas, dapat dinyatakan bahwa tantangan dari aspek stándar pendidik dan kependidikan dari LPI al-Munawar adalah aspek sumber daya manusia (SDM). LPI berusaha untuk mencetak santri yang sesuai dan relevan dengan tuntutan zaman, serta mampu bersaing dengan lulusan non pesantren. Untuk mencetak santri yang mampu bersaing serta relevan dengan tuntutan zaman diperlukan ustadz yang mumpuni dan mahir dalam bidangnya. Tantangan LPI al-Munawar dalam aspek stándar kelulusan adalah membentuk santri yang alim,berakhlak dan mampu berguna di masyarakat. Berguna disini maksudnya adalah tidak menjadi beban dan sampah masyarakat. Santri yang mampu diberdayakan untuk menjadi seorang pemimpin yang tangguh dan profesional di bidangnya. Dalam stándar proses, belum efektifnya pembelajaran yang menggunakan model sorogan yang diberlakukan kepada santri dan masih menggunakan model bandongan. Di samping itu, kurangnya pengawasan kepada santri dalam pembelajaran sehari-hari, padahal pembiasaan atau uswah yang ditunjukkan ustadz dan ustadzah kepada santri merupakan langkah yang tepat dalam melakukan pengawasan. Dalam aspek standar sarana dan prasarana, salah satu tantangan pengembangan LPI al-Munawar adalah sempitnya lokasi pondok pesantren sehingga kesulitan melakukan pengembangan pondok pesantren tersebut. Dalam aspek standar isi, tantangan LPI al-Munawar dalam aspek standar isi adalah mencari format yang tepat integrasi antara kurikulum sekolah formal dengan kurikulum sekolah diniyah dan hal itu nampaknya juga belum berhasil dengan baik sampai sekarang. Dalam aspek standar pengelolaan, tantangan yang dihadapi dalam aspek pengelolaan adalah belum efektifnya majlis ilmi yang dibentuk untuk menangani bidang pendidikan dan pembelajaran di LPI tersebut. Masyarakat di

sekitar pondok pesantren yang baik biasanya ikut mengawasi perkembangan pondok pesantren. Akan tetapi, masyarakat terkadang tidak setuju dengan perubahan pondok pesantren. Kurangnya komunikasi dengan alumni akan menjadi salah hambatan dalam melakukan perubahan, karena tidak adanya pembacaan dari para alumni, sehingga akan terjadi transformasi kelembagaan yang tidak integral namun bersifat temporal. Tantangan yang dihadapi LPI al-Munawar ini cukup berat, karena memadukan dua penilaian, yaitu penilaian sekolah formal dan penilaian sekolah diniyah. Penilaian semester yang diadakan oleh majlis ilmi. Soal-soalnya dibuat oleh tim dan dewan guru. Namun sesungguhnya proses sudah diketahui. Dari proses tersebut dan hasil ujian semester itu dipadu dengan hasil harian. Tapi tetap untuk memberikan semangat belajar diadakan ujian semester tersebut. Masalah pembiayaan sebenarnya tidak begitu mengalami masalah, namun yang menjadi masalah adalah pengelolaan dana tersebut. Begitu juga dana dari masyarakat, juga belum begitu maksimal.

Tantangan tersebut sebenarnya adalah faktor pendorong perubahan atau faktor penyebab perubahan. Beberapa sumber terjadinya pembaharuan menurut Drucker, sebagaimana yang dikutip oleh Sudarwan Danim, adalah sebagai berikut:

- a. Kondisi yang tidak di harapkan
- b. Munculnya ketidak wajaran
- c. Inovasi yang muncul berbasis pada kebutuhan dalam proses
- d. Perubahan pada struktur industri atau struktur pasar
- e. Faktor demografis
- f. Perubahan persepsi, suasana, dan makna
- g. Pengetahuan Baru.<sup>4</sup>

Menurut Hussey yang menjadi pendorong bagi kebutuhan akan perubahan, yaitu sebagai berikut:<sup>5</sup>

- a. Perubahan Teknologi Terus Meningkat

Sebagai akibat perubahan teknologi yang terus meningkat, kecepatan penyusutan teknologi menjadi semakin meningkat pula. Organisasi tidak dapat mengabaikan perkembangan yang menguntungkan pesaingnya. Perkembangan baru mengakibatkan perubahan keterampilan, pekerjaan, struktur, dan seringkali juga budaya. Dengan demikian sumber daya manusia harus selalu mengikuti

---

<sup>4</sup> Sudarwaan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokrasi Ke Lembaga Akademik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 39

<sup>5</sup> D.E. Hussey, *How To Manage Organisational Change*, (London: Kogan Page Limited, 2000), 6

perkembangan teknologi agar tidak tertinggal. Di dalam dunia yang selaluberkembang, sumber daya manusia tidak boleh gagap teknologi. Pengembangan sumber daya manusia harus menjadi prioritas utama dalam suatu organisasi pendidikan. SDM lebih bernilai jika memiliki sikap, perilaku, wawasan, kemampuan, keahlian serta keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan berbagai bidang dan sektor. Pendidikan merupakan salah satu alat untuk menghasilkan perubahan pada diri manusia. Manusia akan dapat mengetahui segala sesuatu yang tidak atau belum diketahui sebelumnya. Pendidikan merupakan hak seluruh umat manusia. Hak untuk memperoleh pendidikan harus diikuti oleh kesempatan dan kemampuan serta kemauannya. Dengan demikian, dapat dilihat dengan jelas betapa pentingnya peranan pendidikan dalam meningkatkan kualitas SDM agar sejajar dengan manusia lain, baik secara regional (otonomi daerah), nasional, maupun internasional (global). Tinggi rendahnya kualitas SDM antara lain ditandai dengan adanya unsur kreativitas dan produktivitas yang di realisasikan dengan hasil kerja atau kinerja yang baik secara perorangan atau kelompok.

Permasalahan ini akan dapat diatasi apabila SDM mampu menampilkan hasil kerja produktif secara rasional dan memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang umumnya dapat diperoleh melalui pendidikan. Dengan demikian, pendidikan merupakan salah satu solusi untuk meningkatkan kualitas SDM.

#### b. Persaingan semakin Intensif dan Menjadi Lebih Global

Dalam dunia yang semakin terbuka, terjadi persaingan yang semakin tajam dengan cakupan lintas Negara. Banyak organisasi dipaksa menjadi standar kualitas dan biaya yang telah dicapai oleh perintis industri. Apabila tidak dapat mengikuti standar tersebut, maka akan kalah bersaing. Lebih banyak industri. Bekerja di tingkat dunia sehingga tidak lagi berpikir terisolasi dalam satu Negara. Kekalahan dalam persaingan akan memaksa perusahaan menutup usahanya atau melakukan merger atau dibeli oleh perusahaan lain. Persaingan ini biasanya disebabkan oleh adanya modernisasi. Merupakan kata modern yang mendapat akhiran *isasi* yang berarti pemodernan. Secara etimologis modern berasal dari bahasa latin *modo* yang berarti masa kini atau

mutakhir.<sup>6</sup> Mutakhir disini punya kedekatan makna dengan cara zaman sekarang ini atau sesuai dengan masa yang paling baru. Istilah lain yang diperkenalkan oleh Bahtiar Rifa'i bahwa modern berasal dari bahasa latin *Modernus*, modo berarti akhir-akhir ini atau tadi, sedangkan erus merupakan akhiran katerangan waktu. <sup>7</sup> Dalam istilah konsep Darwin (1809-1882) istilah modern punya arti yang sama dengan *Up to date* , progresif dan maju. <sup>8</sup>Istilah modern ini dianggap sebagai lawan dari istilah *ancient* atau tradisional. Dengan demikian, kedua istilah itu merupakan tipe idela dari dua tatanan masyarakat yang berbeda. Pada umumnya, dalam pengertian modern, tercakup ciri-ciri masyarakat tertentu yang ditemui sekarang ini. Istilah modern kemudia berkembang menjadi istilah teknis akademis. Modernisasi yaitu proses pergeseran sikap dan mentalitas sebagai warga masyarakat untuk bisa hidup sesuai dengan tuntutan masa kini. Seperti pandangan A. Scalapino yang memahaminya sebagai suatu proses dimana suatu masyarakat atau kawasan (region) tertentu menselaraskan diri dengan tuntutan dan kesempatan waktu, dengan tujuan-tujuan untuk memajukan ekonomi, harmoni sosial dan stabilitas politik. Salah satu aspek yang paling menonjol dalam modernisasi suatu masyarakat adalah pergantian tehnik produksi dari carea tradisional ke cara-cara modern, yang tertampung dalam pengertian revolusi industri. Dalam hal ini terdapat indikator bagaimana modern diartikan sebagai kekinian. Artinya terdapat dinamika perkembangan yang memberikan ruang artikulatif bagi manusia untuk secara lebih lanjut terlibat dalam proses pergeseran nilai dan perspektif yang melahirkan berbagai ragam tehnik yang secara sfesifik dikhususkan untuk bidang tertentu saja.<sup>9</sup>

#### c. Profil Demografis Negara Berubah

Komposisi kelompok penduduk tua dan muda berubah dengan akibat kekeurangan keterampilan. Perubahan sikap kelompok tua terhadap kesempatan kerja, masalah motivasi pada organisasi datar yang menyediakan sedikit peluang promosi, kecenderungan ini menyimpan banyak hal yang dapat mempengaruhi perubahan yang akan terjadi dalam beberapa dekade ke depan. Perkembangan demografis akan sangat berpengaruh terhadap pola kebutuhan masyarakat. Oleh

<sup>6</sup> Suadi Putro, *Mohammad Arkoun Tentang Islam dan Modernitas*, (Jakarta: Paramadina, 1998), 1

<sup>7</sup> Bachtiar Rifai, *Perspektif Dari Pembangunan Ilmu dan Teknologi*, (Jakarta: Gramedia, 1984), 35.

<sup>8</sup> Maryam Jamaelah, dan Margaret Marchus, *Islam dan modernisme*, Ter A.jaenuri dan Syafik A Mughni, (Surabaya: Usaha Nasional, 1982), 31

<sup>9</sup> Akhyak, *Inovasi Pendidikan Islam*, (Jakarta: Bina Ilmu, 2004), 53.

karena itu, dunia usaha harus mampu menangkap kecenderungan tersebut.

Sementara menurut Kreitner dan Kinicki memperhatikan bahwa kebutuhan akan perubahan dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu *eksternal forces* (kekuatan eksternal) dan *internal forces* (kekuatan internal).<sup>10</sup>

a. Kekuatan Eksternal

Kekuatan eksternal yang memiliki dukungan pengaruh global menyebabkan organisasi berpikir tentang inti dan proses dari bisnis dengan nama produk dan jasa yang dihasilkan. Adapun yang termasuk faktor eksternal antara lain:

1) *Demographic characteristics* (karakteristik demografis)

Unsur demografis antara lain adalah umur, pendidikan, tingkat keterampilan, gender, migrasi dan lain-lain. Di masa sekarang terdapat kecenderungan bahwa tenaga kerja semakin beragam, dan terdapatnya bisnis penting yang dapat mengelola keberagaman secara efektif. Oleh karena itu, organisasi perlu mengelola keberagaman secara efektif jika menginginkan untuk mendapatkan kontribusi dan komitmen maksimum dari pekerjanya.

2) *Technological advancements* (kemajuan teknologi)

Baik organisasi manufaktur maupun jasa semakin meningkat dalam menggunakan teknologi sebagai alat untuk memperbaiki produktivitas dan market competitiveness. Sekarang ini terjadi peningkatan manupakturing automation dan office automation. Robot dan komputer banyak dipergunakan dalam manufaktur. Mereka yang tertinggal dalam teknologi akan mengalami kesulitan dalam persaingan. Pengembangan dan penggunaan teknologi informasi mungkin merupakan kekuatan terbesar untuk perubahan. Semua organisasi baik besar ataupun kecil swasta dan publik pencari laba dan nirlaba harus menggunakan teknologi informasi.

3) *Social and political pressures* (tekanan sosial dan politik).

Tekanan sosial dan politik dapat tumbuh dari adanya perang, adanya nilai-nilai yang harus dipertahankan. Maupun

---

<sup>10</sup> Robert Kreitner and Angelo Kinicki, *Organization Behavior*, (Singapore: McGraww Hill-Inc, 2001), 659



tipologi kepemimpinan. Terkadang pengusaha kuat dapat menyalurkan tekanannya melalui lembaga legislatif. Meskipun sulit bagi organisasi memperkirakan perubahan dalam kekuatan politik banyak organisasi menyewa pelobi dan konsultan untuk membantu mendeteksi dan merespons perubahan sosial dan politik.

a. Kekuatan Internal

Kekuatan internal datang dari dalam organisasi. Kekuatan ini mungkin sifatnya lebih lunak, seperti rendahnya kepuasan kerja, atau dalam bentuk tanda seperti rendahnya produktivitas dan konflik. Kekuatan internal untuk perubahan datang dari hal-hal berikut:

1) *Human resource problems/prospects* (problem/prospek SDM)

Masalah ini bisa timbul karena persepsi pekerja tentang bagaimana mereka diperlakukan di tempat kerja dan kecocokan antara kebutuhan dan keinginan individual dan organisasi. Ketidakpuasan pekerja terjadi karena tidak terpenuhinya kebutuhan dan ketidakpuasan kerja. Organisasi harus merespon masalah ini dengan menggunakan berbagai pendekatan dalam desain pekerjaan, konflik peran, dan ambiguitas. Organisasi harus mampu menghargai dan memberikan pengakuan kepada pekerja yang berprestasi. Sementara itu prospek bersifat positif dapat diperoleh dari partisipasi dan saran dari pekerja.

2) *Managerial Behavior/decisions* (perilaku/keputusan manajerial).

Konflik antara manajer dan bawahannya merupakan tanda bahwa perubahan diperlukan. Baik manajer maupun pekerja mungkin perlu interpersonal training, atau sekadar dua orang tersebut perlu dipisahkan. Kekuatan untuk perubahan dapat datang dari adanya konflik, kepemimpinan yang jelek, system penghargaan yang tidak adil, dan perlunya reorganisasi struktural. Greenberg dan Baron dalam Wibowo berpendapat bahwa terdapat beberapa faktor yang merupakan kekuatan di belakang kebutuhan akan perubahan.<sup>11</sup>

a) Perubahan terencana: perubahan dalam produk atau

---

<sup>11</sup> Wibowo, *Manajemen Perubahan...*, 80

jasa, perubahan dalam ukuran dan struktur organisasi, perubahan dalam sistem administrasi, dan introduksi teknologi baru.

- b) Perubahan tidak terencana: pergeseran demografis, kesenjangan kinerja, peraturan pemerintah, kompetisi global, perubahan kondisi ekonomi, kemajuan dalam teknologi.

Robbins dalam Wibowo<sup>12</sup> mengungkapkan adanya enam faktor yang merupakan kekuatan untuk perubahan, yaitu sebagai berikut:

- a. Sifat tenaga kerja
- b. Teknologi
- c. Kejutan ekonomi
- d. Persaingan
- e. Kecenderungan sosial
- f. Politik dunia

Anderson dan Anderson dalam Wibowo mengemukakan bahwa terdapat tujuh faktor penggerak yang dapat memengaruhi berlangsungnya perubahan, yaitu:<sup>13</sup>

- a. Lingkungan
- b. Kebutuhan pasar untuk sukses
- c. Desakan bisnis
- d. Desakan organisasional
- e. Desakan kultural
- f. Perilaku pemimpin dan pekerja
- g. Pola pikir pemimpin dan pekerja.

Adapun menurut Sondang P. Siagian faktor-faktor penyebab perubahan adalah sebagai berikut:<sup>14</sup>

- a. Tantangan utama masa depan
- b. Perubahan dalam konfigurasi ketenagakerjaan
- c. Tingkat pendidikan para pekerja
- d. Teknologi
- e. Situasi perekonomian

---

<sup>12</sup> *Ibid.*, 83

<sup>13</sup> *Ibid.*, 85

<sup>14</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Stratejik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008)

- f. Berbagai kecenderungan sosial
- g. Faktor geopolitik
- h. Persaingan
- i. Pelestarian lingkungan

## 2. Strategi Lembaga Pendidikan Islam Al-Munawar Dalam Menghadapi Tantangan

Berdasarkan data di atas, dapat dinyatakan bahwa strategi lembaga pendidikan Islam al-Munawar antara lain melakukan perencanaan transformasi di LPI al-Munawar yang cukup urgen dan mutlak untuk dilakukan dan biasanya dilakukan pada awal tahun. Karena mereka menyadari bahwa tanpa perencanaan yang baik, lembaga pendidikan tidak akan dapat tumbuh dengan baik dan kinerja guru sulit meningkat. Pimpinan LPI dalam merencanakan segala sesuatu yang berkaitan dengan LPI harus mempertimbangkan sesuatu yang baru dan datang secara tiba-tiba, untuk menuju pada pembaruan dan perubahan yang diharapkan dan dicita-citakan. Perencanaan LPI memerlukan hal-hal sebagai berikut: personil, sarana, biaya, evaluasi, tindak lanjut, orang/tim, perencanaan anggaran dan kegiatan LPI, tujuan. Apabila beberapa hal tersebut dipenuhi maka LPI akan dapat berjalan kedepan dan berkembang dengan cukup baik. Perkembangan tersebut ditandai dengan meningkatnya kinerja guru. Bentuk perencanaan di LPI al-Munawar antara lain RAPBL, Renstra dan RK. Pelaksanaan transformasi sebagai bagian proses perubahan yang ada di LPI al-Munawar ini bagus, karena sudah ada saling koordinasi antara satu guru dengan yang lain. Hal itu yang menyebabkan LPI al-Munawar ini cepat berkembang dan cepat maju. Bentuk penggerakan yang dilakukan oleh pimpinan LPI antara lain: pembinaan rutin, *reward and punishment*, penumbuhan semangat kerja. Strategi untuk mengatasi hambatan yang ada di LPI al-Munawar adalah dihadapi dan dicari solusinya dengan cara musyawarah untuk mufakat, dibicarakan secara bersama-sama supaya ditemukan solusinya secara bersama-sama juga. Beberapa hal penting terkait dengan strategi perubahan adalah ketepatan dalam mengambil keputusan untuk berubah bagi organisasi bersangkutan. Perumusan strategi implementasi manajemen perubahan harus memperhatikan karakteristik gagasan perubahan yang akan diterapkan serta dimana gagasan perubahan itu akan diterapkan. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi gagasan perubahan atau inovasi dalam penyelenggaraan pendidikan;

- a. Karakteristik dari konteks di mana perubahan atau inovasi itu terjadi dan konteks tersebut merupakan faktor-faktor budaya, ekonomi, politik dan sebagainya.
- b. Karakteristik dari strategi pelaksanaan perubahan atau inovasi, dalam hal ini

apakah sumber-sumber yang diperlukan untuk implementasi tersebut cukup tersedia.

- c. Karakteristik para pelaku dari proses inovasi (perencana, pelaksana, guru dan sebagainya) dan sejauhmana terdapat komitmen untuk melaksanakan perubahaninovasi tersebut.<sup>15</sup>
- d. Karakteristik dari perubahan atau inovasi itu sendiri yaitu kompleksitas program inovasi, biaya yang diperlukan, fasilitas, sejauh mana inovasi tersebut tidakmenggoyahkan sistem yang telah ada dan mapan, birokrasi, dan kepentingan-kepentingan ekonomi serta politik.
- e. Karakteristik dari proses perubahan atau inovasi itu sendiri, misalnya, waktu pelaksanaannya, konsep perubahan yang menjadi dasar dari inovasi tersebut. Terdapat tiga waktu perubahan yang harus dipilih oleh organisasi dalam memperpanjang kemampuan hidupnya.<sup>16</sup> *Pertama*; Perubahan yang dilakukan secara evolusioner pada saat organisasi masih dalam posisi tren naik hingga masa kejayaan. Perubahan pada masa ini disebut sebagai *transformasi* yang sesungguhnya tidakmemerlukan energy yang sangat besar, karena performa organisasi masih dalam keadaan baik. Pada saat ini seluruh komponen organisasi masih mampu menunjukkan kinerja terbaiknya, kepercayaan eksternalpun masih tinggi, sehingga gagasan-gagasan baru masih lebih mudah dapat diinternalisasikan. Namun pada tataran praksis proses perubahan pada masa inipun tidak selalu mudah untuk dilaksanakan. Karena banyak pihak merasa enjoy dengan kondisi yang sudah ada bahkan berupaya untuk mempertahankan keadaan (status quo). Pada kondisi ini pemimpin perubahan harus mampu menjelaskan alasan-alasan pentingnya perubahan yang akan dilakukan.

*Kedua*; Perubahan yang dilakukan pada saat kinerja atau daur organisasi mengalami penurunan. Jika pada waktu pertama, kebutuhan akan perubahan berada dalam tingkatan “sebaiknya”, maka pada kondisi kedua ini kebutuhan perubahan menjadi lebih tinggi lagi “seharusnya”. Perubahan yang terjadi pada waktu ini disebut *turnaround*. Posisi organisasi pada level ini merupakan masa kritis yang mengharuskan seluruh elemen organisasi untuk melakukan

---

<sup>15</sup> Menurut King dan Anderson, Pembaharuan dalam manajemen keorganisasian memerlukan tiga hal;1) Orang kreatif (*the creative person*), 2) Proses kreatif (*the creative process*), 3) Produk Kreatif (*the Creative product*). Lihat Winardi, *Manajemen Perubahan*, (Jakarta: Kencana 2005).

<sup>16</sup> Muhaimin, dkk. *Manajemen Pendidikan: Aplikasi dan Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, (Jakarta: Kencana Prenada Media, 2010), 67.

perubahan. Jika tidak maka grafik penurunan siklus (*decline*) akan terus berlangsung, bahkan organisasi akan dapat mencapai titik kematiannya.

*Ketiga;* Waktu perubahan yang dilakukan oleh organisasi ketika posisinya telah mengalami kebangkrutan dan hampir mati. Perubahan yang dilakukan pada saat ini adalah perubahan yang paling berat dan masuk pada manajemen krisis. Kondisi internal organisasi sudah tidak kondusif untuk melaksanakan tugas-tugas organisasi. Kepercayaan masing-masing elemen organisasi baik internal maupun eksternal sudah mencapai titik nadir, sehingga program-program perbaikan dengan rencana perubahan yang disusun akan sangat sulit untuk dapat dilaksanakan. Dalam kondisi ini dibutuhkan agen perubahan yang benar-benar kuat yakni seorang pemimpin (perubahan) yang memiliki visi (vioner), memiliki komitmen tinggi, realistis, pemberani dan memiliki etika yang baik. Perubahan yang baik adalah perubahan yang terjadi melalui tahap-tahapnya. Pertama-tama adanya dorongan dari dalam (dorongan internal), kemudian ada dorongan dari luar (dorongan eksternal).

Untuk manajemen perubahan perlu diketahui adanya tahapan perubahan. Tahap-tahap manajemen perubahan ada empat, yaitu:

**Tahap 1**, yang merupakan tahap identifikasi perubahan, diharapkan seseorang dapat mengenal perubahan apa yang akan dilakukan /terjadi. Dalam tahap ini seseorang atau kelompok dapat mengenal kebutuhan perubahan dan mengidentifikasi tipe perubahan.

**Tahap 2**, adalah tahap perencanaan perubahan. Pada tahap ini harus dianalisis mengenai diagnostik situasional tehnik, Pemilihan strategi umum dan pemilihan. Dalam proses ini perlu dipertimbangkan adanya faktor pendukung sehingga perubahan dapat terjadi dengan baik.

**Tahap 3**, merupakan tahap implementasi perubahan dimana terjadi proses pencairan, perubahan dan pembekuan yang diharapkan. Apabila suatu perubahan sedang terjadi kemungkinan timbul masalah. Untuk itu perlu dilakukan monitoring perubahan.

**Tahap 4**, adalah tahap evaluasi dan umpan balik. Untuk melakukan evaluasi diperlukan data, oleh karena itu dalam tahap ini dilakukan pengumpulan data dan evaluasi data tersebut. Hasil evaluasi ini dapat di umpan balik kepada tahap 1 sehingga memberi dampak pada perubahan yang diinginkan berikutnya. Perubahan organisasi ada yang bersifat evolusioner dan adapula yang revolusioner. Perubahan yang bersifat evolusioner yakni perubahan yang terjadi berangsur-angsur, setahap demi setahap, dan terfokus pada suatu hal tertentu. Instrumen utama dari perubahan ini antara lain teori sistem sosioteknis, manajemen total mutu dan pengembangan tim kerja jua para pekerja yang fleksibel. Sedangkan perubahan yang bersifat revolusioner yakni perubahan yang terjadi secara tiba-tiba, drastis dan fokusnya luas. Instrumen utama dari

perubahan ini yaitu pengaturan kembali rencana, inovasi, dan restrukturisasi.

Pada dasarnya dalam suatu lembaga pendidikan Islam, perubahan-perubahan itu terjadi lebih karena keinginan dari pimpinan lembaga pendidikan daripada pihak-pihak lain kendati pada perubahan spontan. Wewenang dan kekuasaan yang dimiliki pemimpin setidaknya merupakan modal awal untuk mengadakan perubahan-perubahan yang signifikan dan konstruktif pada lembaga yang dipimpinnya. Wewenang dan kekuasaan itu bisa menjalankan fungsinya dengan baik apabila didukung oleh keinginan dan kepedulian untuk mengadakan perubahan yang signifikan, dalam arti perubahan yang positif-konstruktif, bukan perubahan yang negatif dan justru membawa dampak penurunan kinerja suatu lembaga pendidikan tersebut. Sebagai pemimpin dalam suatu lembaga pendidikan, menurut buku panduan manajemen, kepala sekolah adalah sebagai agen utama perubahan yang mendorong dan mengelola agar semua pihak yang terkait, termotivasi dan berperan aktif dalam perubahan tersebut.<sup>17</sup> Maka kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk mendayagunakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.<sup>18</sup> Pernyataan tersebut didukung oleh pendapat Draff bahwa kepemimpinan dapat mendorong serta mendukung kreatifitas untuk membantu pengikut dan organisasi agar lebih menerima serta siap berubah.<sup>19</sup> Selanjutnya penelitian Bishop menyatakan bahwa pimpinan pada tingkat puncak memfasilitasi kemampuan untuk perubahan dalam tingkatan mendukung serta mengembangkan kemampuan untuk perubahan.<sup>20</sup>

Hasil penelitian tersebut menggambarkan bahwa semakin kuat kepemimpinan seseorang dalam melakukan tindakan untuk perubahan organisasi maka akan semakin tinggi tingkat tercapainya perubahan organisasi, sebaliknya semakin lemah kepemimpinan seseorang dalam mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk melakukan perubahan, maka semakin rendah pula tingkat tercapainya perubahan. Berkaitan dengan permasalahan tersebut, sangat perlu adanya telaah kajian untuk memahami mengenai sumber dari perubahan-perubahan yang dilakukan oleh kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola lembaga pendidikan. Karena itu tidak berlebihan kiranya apabila Gooldad, Henderson dan Perry, dan McKibbin, Brookover dan

<sup>17</sup> Direktorat Pendidikan Menengah Umum Depdikbud, *Panduan Manajemen Sekolah*, (Jakarta: Depdikbud, 1999), 163

<sup>18</sup> Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*, (Bandung: Alfabeta, 2009), 64.

<sup>19</sup> Richard I. Draff, *Management*, (Chicago: The Dryden Press, 1988), 659

<sup>20</sup> Charles H Jr. Bishop, *Making Change Happen one person at a time: assessing change within your organization*, (New York: AMACOM, 2001), 220-227.

Lezotte, dan Frymier dkk, merekomendasikan bahwa sekolah yang baik adalah sekolah yang mampu mengadakan perubahan-perubahan.<sup>21</sup>Tidak hanya berperan sebagai manajer yang mempunyai strategi, namun selanjutnya kepala sekolah agen perubahan itu memiliki peran tertentu. Menurut buku panduan manajemen, ada empat peran yang bisa dimainkan oleh agen perubahan yaitu sebagai *catalyst*, *solution givers*, *process helpers*, dan *retources linkers*:

- 1) Sebagai *catalyst* berperan meyakinkan orang lain tentang perlunya perubahan menuju kondisi yang lebih baik.
- 2) Sebagai *solution givers* berperan mengingatkan tujuan akhir dari perubahan yang dilaksanakan.
- 3) Sebagai *process helpers* berperan membantu kelancaran proses perubahan, khususnya menyelesaikan masalah yang muncul dan membina hubungan antar pihak-pihak terkait dan
- 4) Sebagai *resources linkers* berperan untuk menghubungkan orang dengan pemilik sumber dana / alat yang diperlukan.<sup>22</sup>Manajer pendidikan Islam baik di dalam kapasitasnya sebagai kepala madrasah, kepala sekolah, ketua sekolah tinggi, rektor perguruan tinggi, direktur *ma'had*, maupun kiai pesantren harus menyadari bahwa mereka semua adalah agen perubahan sehingga memiliki peran ganda, yaitu berperan sebagai *catalyst*, *solution givers*, *process helpers* dan juga *resource linkers* baik bergantian maupun bersamaan dalam satu waktu.<sup>23</sup>Dengan kata lain, manajer pendidikan harus mampu merumuskan kebijakan yang bisa mengakomodir perbedaan kepentingan antar individu dalam organisasi.<sup>24</sup>Peran ganda yang dimiliki itulah oleh manajer lembaga pendidikan Islam itu memiliki pengaruh paling besar terhadap perubahan yang dilancarkan disbanding sekedar menjadi pendukung perubahan apalagi yang menjadi objek perubahan. Jadi penggerak utama pelaku perubahan adalah manajer lembaga pendidikan Islam. Namun dalam waktu yang bersamaan, manajer juga mengemban tanggung jawab paling

---

<sup>21</sup> Lihat Ibrahim Bafadal, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*.(Jakarta: Bumi Aksara, 1994).

<sup>22</sup> *Panduan Manajemen...*, 163-164

<sup>23</sup> Qomar, *Manajemen Pendidikan ...*, 221.

<sup>24</sup> *Jurnal MSDM*, Perempuan dalam Praktek Manajemen Sumbder Daya Manusia, diakses dari <http://www.jurnal.Manajemen.SDM.com>, tanggal 24 Juni 2009.

besar dibanding orang lain di dalam lembaga pendidikan Islam yang dipimpinnya. Tanggung jawab paling besar mengakibatkan resiko yang besar juga, apabila tidak dilaksanakan dengan baik. Apabila dia amanah dan kredibel juga kreatif dan konstruktif dalam melaksanakan tanggung jawab itu, maka sebaliknya, yang terjadi adalah manfaat dan *masalah* yang besar. Kembali pada perubahan, hal ini diperlukan tahapan-tahapan dalam mengelolanya. Adapun tahapan-tahapan pengelolaan perubahan itu meliputi:

- 1) Penemuan kasus.
- 2) Pengkomunikasian temuan.
- 3) Pengkajian atas temuan.
- 4) Mencari sumber pendukung.
- 5) Mencoba langkah perubahan yang akan ditempuh.
- 6) Memperluas dukungan dari berbagai pihak.
- 7) Pembaharuan perubahan. <sup>25</sup>Tahapan-tahapan ini menunjukkan suatu urutan kegiatan pengelolaan perubahan dari awal hingga akhir sehingga pada tahapan terakhir telah mencapai konsep dan aplikasi perubahan yang benar-benar matang. Tahapan-tahapan ini di samping bermanfaat untuk mematangkan rumusan perubahan juga sekaligus dapat menghindari atau meminimalisir resistensi masyarakat terhadap perubahan itu sendiri. Perubahan suatu lembaga pendidikan Islam pada dasarnya didorong agar mampu menghasilkan berbagai produk dan layanan yang kompetitif, yaitu produk dan layanan yang mampu memenuhi harapan dan kebutuhan *stakeholder*. Aplikasinya adalah sebuah lembaga pendidikan Islam bukan hanya bertugas menyiapkan seorang siswa yang agamis dan berperilaku yang agamis, namun juga mempersiapkan SDM yang unggul dalam berbagai ilmu pengetahuan. Perubahan yang dilakukan bukan hanya perubahan dalam kurikulum, namun lebih dari itu yaitu perubahan pola pikir seluruh komponen lembaga pendidikan Islam untuk membentuk

---

<sup>25</sup> *Panduan Manajemen...*, 164-165.



paradigma baru yang lebih mendukung dalam meningkatkan mutu. Perubahan pola pikir ini selanjutnya akan mempengaruhi nilai-nilai yang pada akhirnya mempengaruhi budaya organisasi, sehingga seluruh komponen organisasi pendidikan dapat berjalan bersama untuk meningkatkan mutu. Di samping langkah-langkah yang penulis uraikan di atas, terdapat langkah atau strategi lain lagi dalam mengelola perubahan. Suatu strategi yang berpijak pada impian suatu lembaga ke depan yang disebut visi, kemudian diikuti cara-cara mewujudkan impian itu secara operasional strategis yang disebut misi. Muhaimin menjelaskan: Untuk memanaj perubahan tersebut perlu bertolak dari visi yang jelas, yang kemudian dijabarkan dalam misi, dan didukung oleh skill, isentif, sumber daya (fisik dan non fisik termasuk SDM), untuk selanjutnya diwujudkan dalam rencana kerja yang jelas. Dengan demikian akan terjadilah perubahan. Jika salah satu aspek saja ditinggalkan, maka akan mempunyai akses tertentu. Misalnya, jika visi ditinggalkan atau dalam pengembangan madrasah tidak bertolak dari visi yang jelas, maka akan berakibat hancur.<sup>26</sup>

Dari uraian di atas, dapat dikatakan agar perubahan positif terbentuk maka harus terbentuk dan terprogram dulu visi dan misi yang jelas pada sebuah organisasi pendidikan Islam. Di samping itu, juga harus terjadi peningkatan sumber daya, baik fisik, non fisik maupun manusia, maka terjadilah manajemen sumber daya pada seluruh komponen organisasi pendidikan Islam tersebut, terutama guru. Tanpa adanya peningkatan sumber daya dan pijakan yang jelas maka merupakan mimpi untuk melakukan perubahan lembaga pendidikan Islam yang dapat menuju kepada

peningkatan mutu pendidikan. Untuk melakukan perubahan dalam konteks pembaharuan terdapat beberapa strategi yang dapat diajukan sebagai alternative:

#### 1. *Rational – Empirical Strategy*

Strategi ini didasarkan atas asumsi bahwa bahwa suatu inovasi akan muncul dan dapat didesiminasikan, selanjutnya didifusikan dan diadopsi oleh adaptor jika pihak-pihak yang

---

<sup>26</sup> Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum....*, 192.

terkait dapat mengambil manfaatnya. Dalam hal ini inovasi harus dapat dibuktikan secara rasional dan empiris.

## 2. *Normal – Reeducative Strategy*

Strategi ini berangkat dari asumsi bahwa inovasi hanya akan berhasil jika pengguna produk inovasi itu merasakan adanya *peningkatan* dari proses implementasinya. Problemnya adalah bahwa hasil dari proses manajemen pendidikan hasil dan progres suatu upaya tidak dapat dirasakan dengan segera.

## 3. *Power – Coercive Strategy*

Strategi ini didasarkan asumsi bahwa inovasi hanya akan berjalan jika pelaksanaannya dipaksakan. Karena dalam setiap upaya pembaharuan biasanya memang menyertakan aksi penolakan. Strategi ini biasanya dipakai dalam system manajemen negara yang sentralistik.<sup>27</sup> Untuk menerapkan gagasan dengan strategi perubahan sebagaimana dijelaskan di atas, dalam perubahan organisasi madrasah setidaknya terdapat beberapa langkah yang harus dilakukan:

1. *Envisioning*; manajer memberikan inspirasi dan ide mengenai perubahan kepada staf. Dengan demikian perubahan merupakan sesuatu yang disadari sejak awal dan direncanakan.
2. *Activating*; proses sosialisasi gagasan perubahan kepada seluruh bagian organisasi
3. *Supporting*; melakukan identifikasi sumber daya yang diperlukan.
4. *Installing*; pengambilan keputusan mengenai perubahan yang akan dilakukan.
5. *Ensuring*; Memastikan bahwa seluruh rencana dan proses perubahan dapat berjalan dengan baik.
6. *Recognizing*; Mengidentifikasi atas apa-apa yang belum dilakukan dan belum tercapai dengan perubahan yang telah dilakukan.

Dari berbagai teori dan langkah-langkah transformasi di atas, LPI al-Munawar telah melakukan langkah-langkah perubahan sebagaimana dikemukakan di atas, yaitu 6 langkah. Sedangkan strategi yang ditempuh yaitu dengan memakai Normative Reeducative Strategy.

---

<sup>27</sup> Danim, *Visi Baru ...*, 47

**DAFTAR PUSTAKA**

- Abrahamson, Eric, *Change Without Pain*, Boston: Harvard Bussines School Press, 2004.
- Aly, Abdullah, *Pendidikan Islam Multikultural di Pesantren: Telaah Terhadap Kurikulum Pondok Pesantren Modern Islam Assalam Surakarta*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011.
- Arifin, M., *Kapita Selektta Pendidikan (Islam dan Umum)*, Jakarta: Bumi Aksara, 1991.
- Ary, Donald, Lucy Cheser Jacobs, and Asghar Razavieh, *Introduction to Research in Education*, United States: Wadsworth Group, 2002.
- Assegaf, Abd. Rachman, *Politik Pendidikan Nasional*, Yogyakarta: Kurnia Kalam, 2005.
- Bellingham, Richard, *Corporate Culture Change*, Massachusetts :HRD Press, Inc. 2001.
- Bogdan, Robert C., Sari Knopp Biklen, *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*, Boston: Aliyn and Bacon, Inc., 1998.
- Bound, G.L., Yorks, M. Adams, & G. Rainney, *Beyond Total Quality Management: Toword The Emerging Paradigm*, New York: McGraw-Hill, Inc., 1994.
- Bridges, William, *Managing Transitions: Making the Most of Change*, Cambridge: Perseus Publishing Services, 2003
- Bull, Ronald Alan Lukens, *A Peacefull Jihad: Javanese Education and Religion Identity Construction*, Michigan: Arizona State University, 1997.
- Burners, Bernard, *Managing Change*, Essex England: Pearson Education Limited, 2000.
- Carnall, C. A., *Managing Change in Organizations*, Harlow England, London, etc: Prentice Hall, 2003.
- Clarke, L., *The Essence of Change*, New York: London, etc, Prentice hall, 1994.
- Corner, Daryl R., *Managing at The Speed of Change*, New York: Random House inc, 1992.
- Cortada, J.W., *TQM for Sales and Marketing Management*, New York: McGraww-Hill International, 1993.
- Cozby, Paul C., *Methods in Behavior Research*, terj. Maufur, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009.
- Creswell, John W., *Research Design: Qualitative and Quantitative*, London: Sage Publications, 1994.
- Creswell, John W., *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, California: Sage Publications, 2002.
- Creswell, John W., Vicki L.Plano Clark, *Designing and Conducting Mixed Methods Research*, London: Sage Publications, 2007.
- Danim, Sudarwan, *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokrasi Ke Lembaga Akademik*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006

Denzin, Norman K. & Yvonna S. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research*, terj. Daryatno, dkk, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009.

Dolsma, Wilfred, Rudi Verburg, "Structure, Agency and the Rule of Values in Processes of Institutional change" dalam *Journal of Economic Issues*, vol. XLII, No. 4, Desember, 2008.

Echols, John M., Hasan Shadily, *Kamus Inggris-Indonesia*, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 1996.

Ellitan, Lena, Lina Anatan, *Manajemen Inovasi: Transformasi Menuju Organisasi Kelas Dunia*, Bandung: Alfabeta, 2009

Engkoswara, *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2010.

Esha, Muhammad In'am, *PTAIN Di Tengah Pusaran Perubahan Analisis Kebijakan Publik Tentang Perubahan Kelembagaan dari Perspektif Filsafat Nilai (Studi Kasus di UIN Malang)*, Malang: Universitas Brawijaya, Disertasi Tidak Dipublikasikan, 2012

Fatah, Nanang, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001.

Gill, R., "Change Management or Change Leadership." *Journal of Change Management*, 2003.

Hadi, Sutrisno, *Metodologi Research*, Yogyakarta : Andi Offset, 1989

Hanson, E. Mark, *Educational Administration and Organizational Behavior*, Boston: Allyn and Bacon, 1990.

Hodgkinson, C., *Administrative Philosophy: Values and Motivations in Administrative Life*, Oxford: Pergamon, 1996.

Hosking, D. M., "Organizing, Leadership and Skillful Process." *Journal of Management Studies*, 1988.

Hussey, D.E., *How To Manage Organisational Change*, London: Kogan Page Limited, 2000.

J.P. Kotter & J.L. Heskett, *Corporate Culture and Performance*, (New York: Oxford University Press, 1997).

Johnson, Burke, Lisa A. Turner, "Teknik Pengumpulan Data dalam Penelitian Metode Campuran" dalam Abbas Tashakkori & Charles Eddle (ed), *Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research*, terj. Daryatno, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010.

Johnson, L. K., and R. Luecke, *The Essentials of Managing Change and Transition*, Boston, Harvard Business School Press, 2005.

Jones, Gareth R., et. al, *Contemporary Management*, Second Edition, United States of America: The McGraw-Hill Companies, Inc, 2000.

Kasali, Renald, *Change!*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2006.

Kasali, Renald, *Change*, Jakarta: UI Press, 2008.

Komariyah, A., C. Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005.

Kreitner, Robert, Angelo Kinicki, *Organization Behavior*, Singapore: McGraww Hill-Inc, 2001. Maginn, M. D., *Managing in Times of Change: 24 Lessons for Leading Individuals and Teams through Change, the Employee Handbook for Enhancing Corporate Performance*, New York, Chicago, etc, McGraw-Hill, 2005.

Mantja, W., *Etnografi Desain Penelitian Kualitatif dan Manajemen Pendidikan*, Malang: Winaka Media, 2003.

Miller, W. R., C. E. Yahne, et al., *Adjustment: The Psychology of Change*, Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1990.

Moleong, Lexy J., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1999.

Morisaan, *Manajemen Public Relation: Strategi Menjadi Humas Profesional*, Jakarta: Kencana, 2008.

Muhaimin, dkk. *Manajemen Pendidikan, Aplikasi dan Penyusunan Rencana Pengembangan* Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam di Sekolah, Madrasah dan Perguruan Tinggi*, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2005. *Sekolah/Madrasah*, Jakarta, Kencana, 2010.

Mulyadi, A., "Perumusan Misi, Visi, Core Beliefs, dan Core Values Organisasi", *Manajemen Usahawan Indonesia*, No. 1 th. xxvii Januari 1998.

Mulyasa, E., *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep Strategi dan Implementasinya*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004.

Nanus, B., *Kepemimpinan Visioner*, Jakarta: Prenhalindo, 2001.

Nasution, M. Nur, *Manajemen Perubahan*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 2010.

Pidarta, Made, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: PT. Bina Aksara, 1988.

Potts, Rebecca, Jeanenne LaMarsh, *Managing Change for Succes*, London: Duncan Baird Publisher, 2004.

Price, James L., *Handbook of Organizational Measurement*, London: DC. Health and Company, 1972.

Qomar, Mujamil, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Erlangga, 2008.

Robbins, Stephen P., *Organizational Behavior, Concepts, Controversies, and Application*, San Fransisco: Mc Graw Gill, 1991.

Said, Mas'ud, *Management of Change: Manajemen Perubahan dalam Dunia Pendidikan dan Ilmu Pengetahuan*, Malang: Materi Kuliah Tidak diterbitkan, 2012.

Suprayogo, Imam, *Spirit Islam Menuju Perubahan dan Kemajuan*, Malang: UIN Maliki Press, 2012

Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan: Konsep, Strategi dan Aplikasi*, Jakarta: Grasindo, 2002.

Syam, Nur, "Kepemimpinan dalam Pengembangan Pondok pesantren", dalam A. Halim et.al (eds), *Manajemen Pesantren*, Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2005.

Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002.

Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran Learning Organization*, Bandung: Alfabeta, 2009.

Wibowo, *Manajemen Perubahan*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006.

Winardi, *Manajemen Perubahan*, Jakarta: Kencana, 2005.